



El poder del análisis FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Carlos Rodríguez Contreras

Descubre cómo aprovechar lo mejor de tu empresa cuando se dan situaciones que sacan a flote las fortalezas que hay que aumentar; las debilidades que deben disminuirse; las oportunidades que siempre hay que aprovechar, y las amenazas que deben neutralizarse; todo esto tiene que ver con el desempeño de tu empresa.

El 4 de septiembre de 2005 murió, a los 89 años, Kenneth Andrews, profesor de la Harvard Business School, editor en su momento de *Harvard Business Review,* y considerado por algunos académicos como el "Padre de la estrategia corporativa".

Este mote se lo ganó gracias a su libro *Business Policy, Text and Cases* que escribió con Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, y William D. Guth en 1969. En la obra se da a conocer lo que se convertiría en una de las herramientas estratégicas más poderosas y fáciles de aplicar: el análisis FODA, que significa: Fortalezas,Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En inglés es *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT).*

Actualmente esta herramienta es enseñada en las escuelas de ingeniería de sistemas y en las de administración. Es parte del bagaje con que debe contar un empresario de cualquier rama.

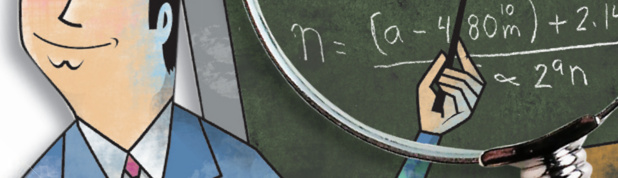


Ilustración: Luis Miguel San Vicente.

Una oportunidad es la ocasión de introducir un producto nuevo o de mantenerlo para que pueda generar ganancias superiores

Desde hace tiempo existe una discusión académica entre escolares de las áreas administrativas y de planeación con aquellos que vienen de disciplinas más cuantitativas como la investigación de operaciones (IO). Los discípulos de IO critican el análisis FODA por su baja exigencia matemática, pero contraargumentando, los aprendices de administración y planeación exponen que la bondad de esta herramienta radica en su inmediata utilidad en la realidad, lo que no sucede con algunos sofisticados modelos de IO en que pareciera que el experto diría: "si la realidad no encaja en mi modelo, pues… peor para la realidad."

Exponemos de manera muy breve los pormenores de esta poderosa herramienta, con el propósito de que la conozcas, si es que todavía no la has incorporado a tu arsenal de armas estratégicas empresariales. La finalidad no es dar una capacitación intensiva, sino por lo menos provocar curiosidad para que por tu cuenta acudas a la bibliografía sugerida en busca de profundizar más. De cualquier forma esta columna es un espacio que tiene como finalidad mantenerte al día en lo que a estrategia se refiere y además puede funcionar como un foro para atender tus inquietudes.

FODA interna y externa:

- **Interna.** Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos en los que el patrón tiene algún grado de control.
- **Externa.** Se fija en las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas a enfrentar de la empresa en el mercado seleccionado.

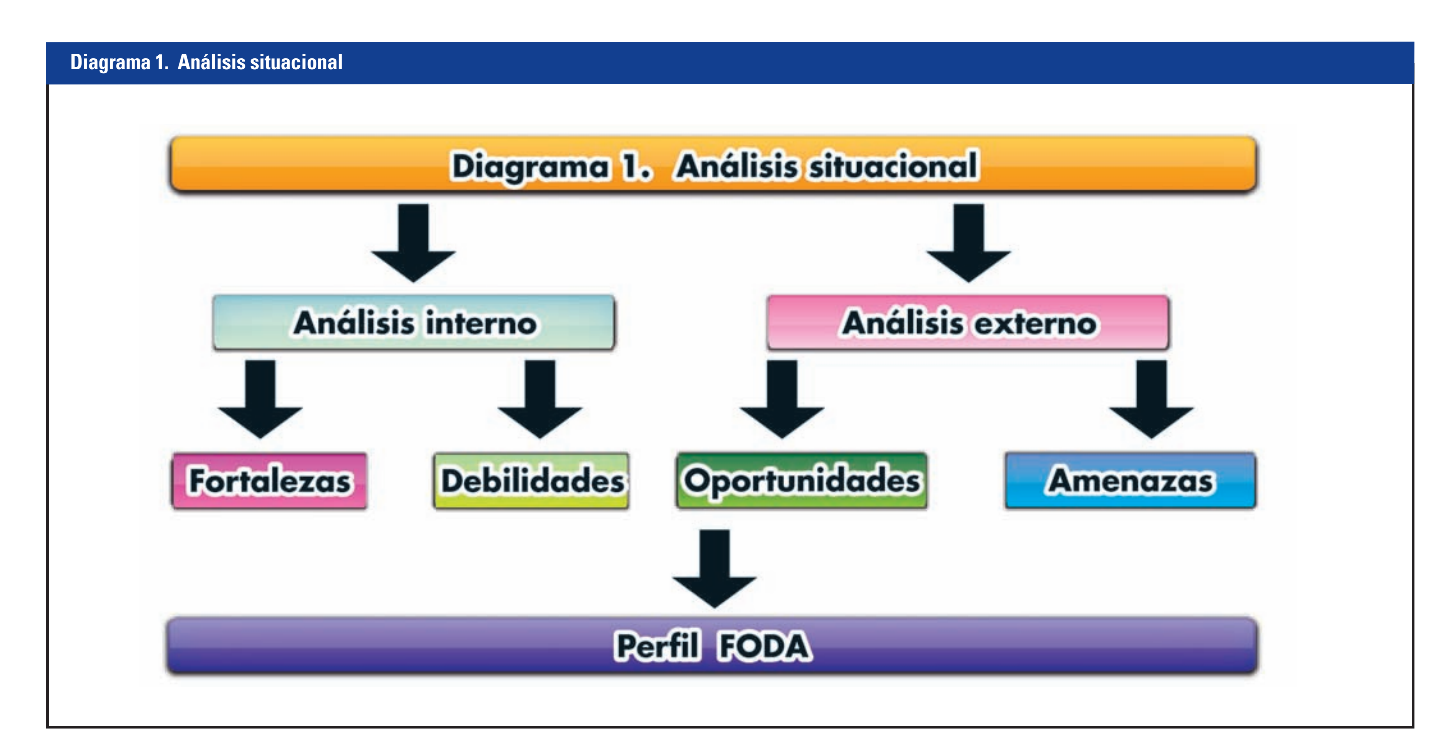
El análisis FODA o SWOT es un marco simple para generar alternativas estratégicas a través de un análisis situacional. Es aplicable tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocios, aparece con frecuencia en planes de comercialización. Como ya se dijo, proviene de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades, y las amenazas; se concentra en las situaciones que potencialmente tienen gran impacto en el desempeño de una empresa, el análisis FODA es útil cuando hay un periodo muy limitado; se aplica para tratar una situación estratégica compleja. En el diagrama 1 se muestra cómo esta herramienta apoya en el análisis de una situación estratégica.

El análisis situacional interno y externo puede producir una cantidad enorme de información, mucha puede no ser relevante. El análisis FODA puede servir como filtro interpretativo para reducir la información a una cantidad manejable de cuestiones clave, clasifica los aspectos internos de la empresa como fortalezas o debilidades y los factores circunstanciales externos como oportunidades o amenazas. Las fortalezas pueden servir como infraestructura para construir una ventaja competitiva, y las debilidades pueden obstaculizarla. Entendiendo estos cuatro aspectos de la situación, una empresa puede aprovechar sus fortalezas, corregir sus debilidades, capitalizar las oportunidades que se le presentan, y abatir amenazas potencialmente devastadoras, como se aprecia en el diagrama 2.

Análisis interno

Es una evaluación comprensiva de las fortalezas potenciales y de las debilidades al

Diagrama 1. Análisis situacional



Una oportunidad es la ocasión de introducir un producto nuevo o de mantenerlo para que pueda generar ganancias superiores

interior de la empresa. Los factores deben evaluarse a través de la organización en áreas, por ejemplo:

- Cultura de la empresa.
- Imagen de la empresa.
- Estructura organizacional.
- Recursos humanos clave.
- Acceso a los recursos.
- Ubicación en la curva de la experiencia.
- Eficacia operacional.
- Capacidad operacional.
- Conocimiento de marca de fábrica.
- Cuota de mercado.
- Recursos financieros.

El análisis FODA resume los factores internos de la empresa en una lista de *fortalezas* y de *debilidades*.

Análisis externo

Una oportunidad es la ocasión de introducir un producto nuevo o de mantenerlo para que pueda generar ganancias superiores. Las oportunidades pueden presentarse cuando los cambios ocurren en el ambiente externo. Muchos de estos cambios pueden percibirse como amenazas para la posición del mercado de productos existentes y pueden hacer necesario un cambio en especificaciones de productos o el desarrollo de productos nuevos para que la empresa siga siendo competitiva. Los cambios en el ambiente externo pueden relacionarse con:

- Clientes.
- Competidores.
- Tendencias del mercado.
- Proveedores.
- Socios.
- Cambios sociales.
- Nueva tecnología.
- Ambiente económico.
- Ambiente político y regulador.

El análisis FODA resume los factores ambientales externos en una lista de *oportunidades* y de *amenazas*.

Diagrama 2. Aspectos situacionales en una empresa



Fuente: Tomada de la Universidad Pro Desarrollo de México.

Diagrama 3. Perfil FODA



Fuente: Tomada de la Universidad Pro Desarrollo de México.

Hacer un análisis FODA te ayuda a centralizar la atención en áreas donde tu empresa es más fuerte, y en donde residen las mayores oportunidades

El perfil FODA

Cuando se ha terminado el análisis, puede generarse el perfil FODA y utilizarlo como la base para el ajuste de las metas estratégicas, la formulación misma de éstas y la puesta en práctica de tácticas. El perfil FODA completo puede verse en el diagrama 3.

Al formular la estrategia, la interacción de los cuadrantes en el perfil FODA llega a ser muy importante. Por ejemplo, las fortalezas pueden ser aplicadas para perseguir oportunidades y evitar amenazas; los involucrados pueden ser alertados de las debilidades que deben ser superadas para perseguir oportunidades con éxito.

Las perspectivas o puntos de vista múltiples son necesarios en este método para descubrir las entradas del perfil FODA que conforman la matriz. La colaboración afecta de forma determinante la calidad del análisis. Si la información se obtiene precipitadamente durante una entrevista rápida con el gerente, aunque éste puede tener una visión global de la empresa y de la industria a la que ésta pertenece, la información representaría sólo un punto de vista.

La calidad del análisis mejora enormemente si las entrevistas se llevan a cabo con un espectro de involucrados de la organización, como los empleados, los proveedores, los clientes, los socios estratégicos, etcétera. Resulta mejor si se efectúa el análisis FODA mediante una técnica grupal. En números subsecuentes de ésta, su revista *Pyme Adminístrate Hoy,* comentaremos algunas de estas técnicas y su modo de empleo.

Limitaciones del análisis FODA

Aunque este análisis es útil para sintetizar una gran cantidad de factores circunstanciales en un perfil más manejable, es un marco que tiene una tendencia a simplificar la situación clasificando los factores ambientales de la empresa en categorías en las que pueden no integrarse siempre. La clasificación de algunos factores como fortalezas o debilidades, como oportunidades o amenazas es algo arbitraria; por ejemplo: un rasgo cultural particular de la empresa puede ser una fuerza o una debilidad. Un cambio tecnológico puede ser una amenaza o una oportunidad. Quizá más importante que la clasificación superficial de estos factores es el conocimiento que la empresa tiene de ellos y del desarrollo estratégico para utilizarlos y obtener ventaja.

¿Cómo puedes usar esta herramienta?

Para llevar a cabo un análisis FODA encuentra respuestas a las siguientes interrogantes:

- Para localizar las fortalezas de tu empresa:

  – ¿Cuáles son las ventajas de tu empresa con respecto a otras?
  – ¿Qué cosas se hacen bien?
  – ¿Qué es lo que otras personas ven como las fortalezas de tu empresa?

Considera tu opinión y la de los demás, con quienes tengas relación, por ejemplo tus clientes. Trata de ser realista, si lo encuentras difícil, prueba haciendo una lista de características. Algunas de éstas constituirán las fortalezas de tu empresa:

- Para localizar las debilidades de tu empresa:

  – ¿Qué debería mejorarse?
  – ¿Qué consideras que se hace mal?
  – ¿Qué cosas deberían evitarse?

  Toma en cuenta esto para los dos ambientes, interno y externo, piensa si otras personas perciben algunas debilidades que no ves, reflexiona si tus competidores están haciendo algunas cosas mejor que tú. Es mejor ser realista y enfrentar la verdad, aunque sea desagradable.
- Para localizar las oportunidades para tu empresa:

  – ¿Dónde están las mejores oportunidades que podrías encontrar?
  – ¿Son conscientes, el equipo y tú, de las tendencias interesantes en las que están?

  Las oportunidades más útiles pueden venir de situaciones como: cambios en tecnología y mercados; cambios en políticas de gobierno relativas a tu actividad; cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etcétera.
- Para localizar las amenazas para tu empresa:

  – ¿Qué obstáculos debe afrontar tu empresa?
  – ¿Qué está haciendo la competencia?

Regularmente encuentras amenazas en aspectos como: posibles cambios en las especificaciones requeridas para desarrollar los productos o servicios; cambios en la tecnología que amenazan la posición de tu empresa.

¿Por qué estarías interesado en esta herramienta?

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar las fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas. Hacer un análisis FODA te ayuda a centralizar la atención en áreas donde tu empresa es más fuerte, y en donde residen las mayores oportunidades. Es una guía para la identificación de las fortalezas y debilidades dentro de tu empresa, y de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Ayuda a enfocar las fortalezas, a minimizar las debilidades y a tomar el mayor número de ventajas encerradas en las oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K.; Learned, E. y Christiansen, C., & Guth, W., *Business Policy, Text and Cases,* Hardcover, EU, 1969.
NetMBA Business Knowledge Center: www.netmba.com
www.gestiopolis.com

Nuestro autor:
Carlos Rodríguez Contreras es académico del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la UNAM. Profesor del posgrado en administración de la UNAM. crc@servidor.unam.mx